

**crecer**

**Crecimiento Económico Equitativo Rural**

---

91 Avenida Norte No. 707. Colonia Escalón, San Salvador. Tel: (503) 264 2009, 264 2012 Fax: (503) 263 2539 e-mail: crectech@ejje.com

**CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUITATIVO RURAL**

**Contrato No. 519-C-00-94-00154-00**

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL  
COOPERATIVA CHAGUANTIQUE**

**Elaborado por:  
Equipo Asesor**

**A través de:**

**Chemomics Internacional Inc.  
*Instituto Interamericano de cooperación para la Agricultura ( IICA )*  
National Cooperative Business Association ( NCBA )  
World Council of Credit Unions ( WOCCU )  
Agencia Internacional para el Desarrollo ( USAID )  
El Salvador**

**Febrero de 1999**

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL  
COOPERATIVA CHAGUANTIQUE

Elaborado por:  
Equipo Asesor Empresas Agrícolas

Febrero de 1999

Crecimiento Económico Equitativo Rural  
Contrato No. 519-C-00-94-00154-00

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional  
Washington, D.C.

Este trabajo fue apoyado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del contrato número 519-C-0094-00154-00, contratista principal de Chemonics Internacional Inc., 1133 20th Street, Washington, D.C. 20036; Tel.: 202-955-3300; Fax: 202-955-3400.

A.	Aspectos Generales de la Empresa	1
A1.	Razón Social	1
A2.	Ubicación	1
A3.	Situación Legal	1
A4.	Membresía	2
A5.	Actividad Económica	2
A6.	Relaciones Institucionales	2
A7.	Tipo de Beneficiario en Crecer	2
B.	Situación Actual de los Recursos	3
B1.	Humanos	3
B2.	Agropecuarios	4
C.	Sistema administrativo empresarial	6
C1.	Función Gerencial Administrativa	6
C2.	Función de Producción Agrícola	7
C3.	Función de Comercialización	8
C4.	Función Financiero Contable	8
D.	Análisis Técnico Económico	9
D1.	Análisis Técnico de las Actividades	9
D2.	Análisis Económico Financiero	10
E.	Análisis FODA	12
E1.	Fortalezas	12
E2.	Oportunidades	12
E3.	Debilidades	12
E4.	Amenazas	12
F.	Conclusiones y Recomendaciones	13
F1.	Conclusiones	13
F2.	Recomendaciones	13

ANEXO A Ubicación Geográfica

ANEXO B Balance

---

## RESUMEN EJECUTIVO

---

La Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria “Chaguantique” de R.L., es una organización de primer nivel, cuyos objetivos es de velar por el mejoramiento económico y social de sus asociados,

siendo constituida el 9 de Junio de 1980.

La cooperativa se encuentra ubicada en el cantón El Sitio de Santa Lucia, municipio de Jiquilisco, del departamento de Usulután, teniendo un número total de 136 asociados, beneficiarios de la Primera Fase de la Reforma Agraria.

Esta organización tiene un área total de terreno de 725 mz, cuyas actividades principales es la producción de caña de azúcar, maíz, sandía y ganadería.

Los principales problemas que manifiesta la empresa se detectan en tres áreas de trabajo: agrícola, comercialización y administración.

En general las actividades agrícolas de la empresa son rentables, principalmente el cultivo de caña de azúcar que generó una utilidad bruta de ¢964,539 en un área de 318 mz. Los restantes rubros productivos (sandia, maíz para elote y ganadería) han manifestado una rentabilidad baja en términos relativos, ha acepción del cultivo de maíz para grano que arrojó una pérdida de ¢100,045; debido a la sequía.

La comercialización de la caña de azúcar tiene ciertos inconvenientes, debido a que el producto no se entrega a un solo ingenio, ya que estos no se comprometen a recibir toda la producción. Esta situación obliga a la cooperativa entregar su producto a dos o tres ingenios, lo que ocasiona altos costos de transporte. La comercialización de sandía se realiza a través de un contrato compra-venta con PROXSAL, toda vez que el producto reúna los estándares de calidad. El maíz se comercializa a través de los intermediarios (coyotes), tomando como criterio los costos de producción y los mejores precios en el mercado.

La gestión administrativa de la empresa es débil, manifestada por la descoordinación de los diferentes niveles organizativos, la falta de planificación a corto y largo plazo, y la carencia de un control y evaluación de las diferentes actividades de la empresa.

A diciembre de 1,997 la cooperativa presentó una Utilidad Neta de ¢58,216.56, lo cuál no es significativo, pues este valor únicamente representa el 1.63% de las ventas totales. Otro aspecto relevante, son los gastos financieros(¢799,020.01) que representan el 22.34% de dichas ventas.

---

**EL SALVADOR**  
**PROYECTO CRECIMIENTO EQUITATIVO ECONÓMICO RURAL**  
**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL COOPERATIVA CHAGUANTIQUE**

---

**A. Aspectos Generales de la Empresa**

**A1. Razón Social**

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Chaguantique de R.L.

**A2. Ubicación**

**A2a. Localización**

Cantón: El Sitio de Santa Lucia

Municipio: Jiquilisco

Departamento: Usulután

**A2b. Distancia a principales centros de poblacionales, producción, procesamiento, comercialización y comunidades**

A Jiquilisco: 2.0 kms.

A Usulután: 17.0 kms.

**A2c. Acceso**

Calle pavimentada que de Jiquilisco conduce al puerto El Triunfo.

**A2d. Movilidad interna**

La movilidad de las calles internas en invierno son accesibles en cualquier tipo de vehículo durante todo el año.

**A3. Situación Legal**

**A3a. Fecha de constitución**

Fué constituida el 6 de Junio de 1980.

**A3b. Forma Jurídica**

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria

**A3c. Registro y número**

Su número es 151-7- S R- 6 - 6 - 80

**A3d. Forma de tenencia de la tierra**

Sistema colectivo, en el marco de la fase I de la Reforma Agraria.

**A3e. Representante Legal**

José Atilio Escobar Rivera

**A4. Membresía**

**A4a. Numero de socios activos**

Son 136.

C Hombres : 80, 59 %

C Mujeres : 56, 41 %

**A5. Actividad Económica**

Las actividades económicas que realiza la cooperativa es la producción de caña de azúcar (principalmente), maíz, Sandía y ganadería.

**A6. Relaciones Institucionales**

C Banco de fomento Agropecuario: financiamiento

C SOCOPU: Sociedad de Cooperativas Productoras de Usulután, siendo la cooperativa Chaguantique accionista de esta empresa.

C Ingenios: In Jiboa, La Cabaña y Chaparrástique

**A7. Tipo de Beneficiario en Crecer**

Es una organización de primer nivel(Cooperativa), dedicada principalmente a la producción agrícola, teniendo la característica de ser beneficiario de la fase I de la Reforma Agraria. La organización de la cooperativa es colectiva.

**B. Situación Actual de los Recursos**

**B1. Humanos**

**B1a. Personal de Órganos de Dirección y Ejecución**

C Consejo de Administración

Período : Desde el 10 de abril de 1997 hasta el 10 de abril de 1999.

Presidente : José Atilio Escobar Rivera

Vice-presidente : Esteban Herrera Vigil

Secretario : Carlos Alberto Chicas

Tesorero : Rodis Adalberto Avalos Bardales

Vocal : Francisco Durán Urquía

C Junta de Vigilancia

Presidente : Salomón Chamagua Hernández

Secretario : Moisés Rivas

Vocal : Gerardo Antonio Miranda

C Encargados Administración

Administración : José Atilio Escobar

Contador : Marco Antonio Rodríguez

Auxiliar : Manuel de Jesús Barraza

C Encargados de cultivos

Caña de azúcar : Roberto Rivera Bonilla

Ganadería y granos básicos : Juan Pablo Torres

C Total de personal de dirección y ejecución:

Características del personal de dirección y ejecución:

Edad promedio: 35 años

Nivel educativo del consejo de administración: Desde el nivel básico hasta bachillerato.

C Formación Técnica

Contador, para el área contable.

C Experiencia

Agricultura, ganadería y contabilidad.

**B1b. Situación del empleo**

- C Población Total: 680
- C Población Económicamente Activa: 50%
- C Oferta y Demanda de trabajo: La oferta de trabajo es mayor en épocas de actividades picos(noviembre a marzo), siendo necesario la contratación de mano de obra de otras comunidades. Para los siguientes meses la oferta y demanda casi son iguales.
- C Estacionalidad del empleo: Desde Enero hasta Diciembre ( todos los meses del año).
- C Ingreso promedio anual por beneficiario: ¢3,000

**B1c. Participación de la mujer (Directiva y/o Productiva)**

- C Directiva : 0%
- C Productiva : 20%

**B2. Agropecuarios**

**B2a. Suelos**

Son suelos de la planicie costera con textura limoso, arcilloso y arenoso; caracterizandose por tener problemas de mal drenaje en inviernos copiosos, lo cuál afecta el desarrollo de los cultivos.

**B2b. Uso**

- C Actual

**Estructura productiva**

Rubros	Área (mz)
Caña de Azúcar	419

*Diagnóstico Empresarial Cooperativa Chaguantique*

Maíz (cooperativa)1/	100
Maíz (asociados)	70
Ajonjolí Orgánico	25
Pastos	80
Otros	31
Total	725

Nota: 1/ En esta área de tierra, en la época de verano se sembraron 20 mz. de Sandía.

C Potencial

Ampliar significativamente las áreas de los cultivos de caña de azúcar.

**B2c. Hídricos**

C Actual

Se disponen de tres ríos que se mantienen con agua en las dos épocas del año: El Cacao(contaminado),El Nacimiento y Chaguantique.

C Potencial

Se dispone de agua subterránea a una profundidad de 10 mts, lo que es viable la construcción de pozos.

**B2d. Maquinaria y Equipo**

Se disponen de dos tractores de la marca Ford en condiciones regulares y un tractor Masey Ferguson en buen estado. El equipo en estado de funcionamiento está constituido de la siguiente forma: 1 rastra, 1 arado, 1 chapodadora, un sistema de riego con capacidad de 60 H.P., 1 pick up Toyota de 2.5 ton., 1 picadora de zacate, 1 mezcladora y un molino de martillo.

**B2e. Edificaciones e Instalaciones**

Se cuenta con dos bodegas de sistema mixto, en buenas condiciones, con áreas de construcción de 375 m<sup>2</sup> y 500 m<sup>2</sup> respectivamente.

**B2f. Ganadería**

La ganadería es de doble propósito con un encaste Brahman-Holstein, disponiendo de 45 vacas de ordeño y 50 vacas horras. El promedio diario de producción de leche es de 4.45 botellas/animal en la época de invierno y de 3.32 botellas en verano.

## **C. Sistema administrativo empresarial**

### **C1. Función Gerencial Administrativa**

#### **C1a. Planificación**

La cooperativa tiene limitaciones para desarrollar la función administrativa- empresarial, debido a la falta de preparación técnica y capacitación en estas áreas de función, pues casi todas las actividades están relacionadas con el área de producción agrícola. Sin embargo, los miembros del consejo de administración son los que toman las decisiones de la cooperativa.

No se tiene una planificación anual de la empresa, mucho menos un plan estratégico que permita orientar el rumbo de la empresa. Únicamente se cuentan con algunos presupuestos por cultivos, con fines para la gestión de sus respectivos créditos.

#### **C1b. Organización**

En la práctica se cuenta con un administrador(presidente) y dos departamentos de trabajo: agropecuario y contabilidad. El departamento agropecuario está constituido por los rubros de caña de azúcar, granos básicos y ganadería; disponiendo en cada uno de estos un encargado responsable. El Depto. de contabilidad está formada por planillas, caja y bodega.

El administrador coordina cada siete días con los encargados de cada rubro productivo, a fin de lograr un trabajo de equipo. Además, se carece de un manual de organización y funciones que logre definir las responsabilidades y atribuciones de los diferentes puestos de la empresa.

#### **C1c. Ejecución**

El Administrador de la cooperativa es el encargado de ejecutar todas las decisiones tomadas por el consejo de administración, a través de sus subalternos. Generalmente, el desarrollo de las acciones por parte del gerente son de carácter agrícolas, actuando casi siempre en base a las necesidades inmediatas.

#### **C1d. Control**

No existen controles que permitan la marcha o el destino de la empresa y no se evalúa los resultados técnicos, económicos y financieros de la cooperativa. Esta situación permite el desconocimiento de una información valiosa para la toma de decisiones en un momento determinado.

### **C2. Función de Producción Agrícola**

#### **C2a. Planificación**

El consejo de administración es quién toma la decisión del cultivo a sembrar, cuanto, cuando y como . No se tiene un método de planificación, únicamente se realiza un presupuesto por cultivo,

participando en este proceso el consejo de administración, y los encargados de los cultivos.

La falta de un método de planificación les limita ver más allá de un presupuesto, pues en muchas ocasiones no se dispone de un cronograma de actividades para los cultivos establecidos. Cada quincena se planifica las actividades que se van a desarrollar, considerando los recursos con que se disponen y la urgencia de dichas actividades.

### **C2b. Organización**

El consejo de administración organiza las actividades generales, siendo el administrador y los encargados de los cultivos quienes organizan las actividades agrícolas. La organización de la producción está en función del tipo de cultivo, el área a trabajar y la disponibilidad de la mano de obra.

### **C2c. Ejecución**

Los encargados de los cultivos son los que ejecutan las labores agrícolas, y responden ante el administrador. La características que poseen estas personas, es que son líderes y con experiencia en el cultivo.

### **C2d. Control**

La empresa no evalúa formalmente las actividades económicas de la cooperativa, pues no cuentan con los boletines diarios de trabajo y otros registros que almacenan la información básica de las actividades realizadas en campo. Cada quince días se reúne el consejo de administración con los encargados de los cultivos, pero sin entrar en detalle a los resultados.

Al final de cada cosecha no se realiza las evaluaciones técnicas-económicas del cultivo, a fin de determinar su rentabilidad. Además la falta de resultados medibles les limita reorientar sus estrategias empresariales.

## **C3. Función de Comercialización**

### **C3a. Planificación**

La cooperativa planifica la comercialización de sus cosechas y toman la decisión de vender, cuando los precios tienden a incrementarse. Los rubros de mayor importancia tienen garantizados su comercialización a través de un contrato, específicamente la caña de azúcar, sandía y el ajonjolí orgánico.

### **C3b. Organización**

La comercialización es realizada por el consejo de administración. El ajonjolí orgánico y la Sandía es comercializado a través de los Productores y Exportadores Salvadoreños (PROEXSAL), la

caña de azúcar se entrega a los ingenios INGIBOA, La Cabaña y El Chaparrástique. El maíz y la leche es comercializada mediante los agentes intermediarios.

### **C3c. Ejecución**

La ejecución la realiza el consejo de administración, pues en algunas ocasiones se toma en cuenta los costos de producción de los cultivos y los costos unitarios en el caso del maíz, esperando los mejores precios del día.

### **C3d. Control**

La contabilidad registra los precios de los productos vendidos, pero en muchas ocasiones no se aprovecha esta información para la toma de decisiones o para tener un récord y poder evaluar la rentabilidad de los cultivos.

## **C4. Función Financiero Contable**

### **C4a. Planificación**

La cooperativa tiene contabilidad legalizada, además planifica las salidas de efectivo de acuerdo a los recursos disponibles y las necesidades de la empresa. La planificación del crédito la manejan adecuadamente, pues casi dependen de los créditos externos.

### **C4b. Organización**

La estructura contable está formada por un contador y un auxiliar a tiempo completo. A sí mismo, es importante realizar un diagnóstico que permita conocer la situación contable, con la finalidad de mejorar el sistema de contabilidad.

### **C4c. Ejecución**

La función contable es ejecutada a través de los encargados de la contabilidad, partiendo del sistema contable establecido. Los resultados de la contabilidad no son utilizados para analizar la situación económica financiera de la cooperativa.

### **C4d. Control**

Se disponen de algunos controles dentro del sistema que son muy importantes para la operación de la empresa. Sin embargo no se tienen controles extracontables que son necesarios para el registro de los costos de producción de los cultivos, y que sirven de base para determinar los precios de venta de los productos en forma más rápida.

## **D. Análisis Técnico Económico**

### **D1. Análisis Técnico de las Actividades**

#### **D1a. Agrícola**

En general, las actividades agrícolas de la empresa son rentables, principalmente el cultivo de caña de azúcar que generó una utilidad bruta de ¢964,539 en un área de 318 mz.; o sea ¢3,033.11/manzana. Los restantes cultivos han tenido una rentabilidad baja en términos relativos, ha acepción del cultivo de maíz (grano) que arrojó una pérdida de ¢100,045; debido a la severa sequía manifestada en el respectivo año(ver cuadro 1).

El rendimiento de la caña de azúcar fue de 76 ton./mz., lo cuál fue afectado por la sequía y además se tiene una baja población de plantas en algunas áreas del cultivo. El caso de la sandía es que en ocasiones la calidad del producto es inadecuada para fines de exportación, por lo tanto tiene que comercializarse en el mercado local ha un precio menor. La ganadería reporta una baja producción promedio de leche(3.88 bot./vaca/día), debido al desgneramiento genético del ganado, vejez, deficiente selección y baja nutrición.

#### **D1b. Comercialización**

La comercialización de la caña de azúcar tiene ciertos inconvenientes, debido a que el producto no se entrega a un solo ingenio, ya que estos no se comprometen a recibir toda la producción. Esta situación obliga a la cooperativa entregar su producto a dos o tres ingenios, lo que ocasiona altos costos de transporte. Los ingenios donde se entrega la caña de azúcar, son: INJIBOA, Chaparrástique y La Cabaña. El costo de transporte hacia el ingenio INJIBOA es más económico que los anteriores, pero las compras del producto son limitadas. Además los precios del azúcar de la caña entregada de 1997 y 1998, se ha reducido de ¢0.82 a ¢0.75/lbs. de producto. La comercialización de la sandía se realiza generalmente a través de los intermediarios, sin embargo se ha comercializado alguna vez con PROEXSAL, toda vez que el producto reúna con los estándares de calidad. El maíz se comercializa a través de los intermediarios(coyotes), tomando como criterio sus costos de producción y los mejores precios en el mercado.

#### **D1c. Administrativa**

La gestión administrativa de la empresa es débil, manifestada por la descoordinación de los diferentes niveles organizativos, la falta de planificación a corto y largo plazo, y la carencia de un control y evaluación de las diferentes actividades de la empresa.

### **D2. Análisis Económico Financiero**

#### **D2.a Económico**

El análisis económico se hará en función de la producción agrícola del ciclo 1997/98, en base a sus resultados, considerando los costos de producción y los ingresos generados en conceptos de las

ventas de las cosechas.

**Cuadro 1. Análisis Económico de los Cultivos**

Detalle	Caña de Azúcar	Sandía	Ganadería	Maíz (elote)	Maíz (grano)
Ingresos	3,466,033	143,916	155,775	80,700	524,258
Costos	2,501,503	113,260	116,362	77,175	624,303
Utilidad Bruta	964,539	30,656	39,413	3,525	(100,045)
Área (mz)	318	15	-	20	150
Utilidad Bruta/Mz	3,033.11	2,043,73	-	176.25	(666.97)

Es evidente que los resultados económicos que arrojan los cultivos son positivos, a excepción del maíz (grano) que reporta una pérdida de ¢100,045. El cultivo de la caña de azúcar tiene una utilidad bruta de ¢964,539; o sea ¢3,033.11/mz, siendo el cultivo más rentable de la cooperativa.

Es importante mencionar, que la rentabilidad de estos cultivos es el resultado del trabajo de los directivos y los asociados de la cooperativa, a sí como la identificación y el desarrollo de rubros con alto potencial productivo y económico, como el caso concreto de la caña de azúcar.

## **D2b. Financiero**

### **C Estructura de Cuentas de Balance**

Actualmente no se tiene el cierre del balance de 1,998, pero para efecto de una mayor aproximación de los análisis financieros se ha retomado el balance de comprobación de Octubre de 1998. El valor de los activos totales es de ¢10,711,309.58; de los cuales el activo fijo constituye el 17.57%(¢1,882,276.88). Por otra parte el activo circulante constituido por caja y bancos, cuentas y documentos por cobrar e inventarios, presentan un valor total de ¢1,181,964.45, es decir el 13.73%. Un aspecto que hay que considerar en la estructura del balance, es que el valor del activo fijo es muy bajo, siendo necesario analizar este caso.

El pasivo total es de ¢8,607,023.70, la mayor cuenta está estructurada por las deudas de largo plazo que están constituidas por la deuda agraria y dos refinanciamientos para plazos de 6 y 10 años respectivamente, representando el 49.60%. Las deudas de corto plazo son del orden del 39.03%, lo que incluyen las deudas bancarias, no bancarias, cuentas y documentos por pagar.

La cooperativa tiene un patrimonio social y de reserva de ¢4,733.334.60, correspondiendo al aporte de capital de ¢18,350.11, lo que evidencia un esquema de

capitalización bastante débil.

**C Indicadores Financieros**

La deuda total de la cooperativa es de ¢8,607,023.70. La razón de endeudamiento (deuda total/activo total) es del 80.35%, una situación delicada, que se convierte en un problema significativo para el desarrollo de la empresa. Una razón de endeudamiento razonable es del 40%.

Para octubre de 1,998 la Razón de Liquidez es del 35.18%, siendo un valor muy bajo, es decir que la cooperativa a corto plazo no puede hacer frente a sus obligaciones contraídas, pues por cada colón(¢) comprometido se tiene disponible un poco más de 35 centavos .

El estado de resultados de 1,997 presentó una Utilidad Neta de ¢58,216.56, lo cuál no es significativo, pues este valor únicamente representa el 1.63% de las ventas totales. O sea que por cada colón generado en las ventas totales de la cooperativa, únicamente se gana aproximadamente 2 centavos de colón. Otro aspecto relevante, son los gastos financieros(¢799,020.01) que representan el 22.34% de las ventas totales. Esto significa que por cada colón obtenido por conceptos de las ventas, se tiene que pagar un poco más de 22 centavos para el pago de los intereses bancarios, correspondiente a dicho año agrícola.

**E. Análisis FODA**

**E1. Fortalezas**

- C Organización colectiva fuerte
- C Alto potencial productivo de la tierra
- C Oferta de mano de obra suficiente
- C La caña de azúcar es una actividad económica rentable
- C Personal administrativo con experiencia
- C Personal de campo con conocimientos básicos
- C Pago de la deuda agraria
- C Acceso al crédito bancario

**E2. Oportunidades**

- C Acceso a nuevas líneas de crédito
- C Reactivación del sector agropecuario
- C Oportunidad a nuevos mercados

**E3. Debilidades**

- C Aplicación de una baja tecnología agrícola
- C Mal drenaje de los suelos
- C Debilidades en el proceso administrativo
- C Ventas de algunos productos a los intermediarios
- C Analfabetismo del 60%

**E4. Amenazas**

- C Políticas que no incentivan al sector agropecuario
- C Devaluación de la moneda
- C Inundaciones y sequías
- C Delincuencia

**F. Conclusiones y Recomendaciones**

**F1. Conclusiones**

- C El cultivo de la caña de azúcar es una actividad rentable y además la fuente principal de generación de empleos en la cooperativa. Sin embargo, los rendimientos de la producción de caña es moderada.
- C La actividad ganadera es poco rentable, debido a la baja tecnificación y falta de apoyo por parte de la cooperativa, pues algunos recursos no se están aprovechando adecuadamente. La producción de leche promedio por vaca es de 3.88 bot., lo cuál es muy baja para lograr la sostenibilidad de dicha actividad económica.
- C La cooperativa manifiesta problemas de coordinación en los diferentes niveles de la organización, falta de planificación a corto y largo plazo, y la carencia de un control y evaluación de sus actividades.

- C La Utilidad Neta, únicamente representa el 1.63% de las ventas totales de la cooperativa. Esto significa que por cada colón(¢) en ventas, esta empresa gana aproximadamente 2 centavos. Sin embargo, los gastos financieros representa el 22.34% de dichas ventas, o sea que por cada colón en ventas, los intereses de los prestamos ganan más de 22 centavos.
- C La cooperativa tiene un alto nivel de analfabetismo del 60%, lo cuál afecta su desarrollo económico y social.

## **F2. Recomendaciones**

- C Ampliar el área cultivada de caña de azúcar, considerando la disponibilidad de tierra dedicada a la producción de maíz y ganadería. La recomendación se basa a la mejor alternativa para el uso de la tierra y la rentabilidad de las actividades productivas. Asimismo, es necesario incrementar los rendimientos de la producción de caña de azúcar por manzana, ya que el rendimiento actual es de 76 ton./mz. Es importante que la cooperativa busque mecanismos de integración con otros productores cañeros de la zona, con el propósito de mejorar la programación y las entregas totales de la cosecha. Inclusive, podría ser una iniciativa a nivel nacional.
- C Es necesario reactivar la actividad ganadera de la cooperativa, a través de una buena selección del ganado, mejoramiento de la nutrición y un eficiente plan de salud; a fin de obtener una producción mínima promedio de 15 botellas/vaca/día. El ganado seleccionado deberá de ser de un buen encaste con Brow Swiss o Holstein, de acuerdo a la adaptación de la zona. El mejoramiento de la nutrición incluye el establecimiento de pastos y zacate de buena calidad, pues la cooperativa dispone de dos fuentes de agua de buena calidad en la época de verano (ríos El Nacimiento y Chaguantique). Además se debe de producir alimentos concentrados de acuerdo a los requerimientos nutricionales del animal.
- C Capacitar y asesorar al personal administrativo, técnico y de campo en las etapas de planificación, organización, ejecución y control en las diferentes áreas de la empresa; a fin de desarrollar una formación empresarial en las áreas de funciones respectivas. Estas capacitaciones deberán de ser en forma permanente y evaluar los resultados en la práctica.
- C Mejorar la utilidad neta de la cooperativa para hacerle frente a las obligaciones financieras, ya que las deudas son muy altas. Esta acción requiere que se incrementen cultivos rentables y adaptables a la zona, y que además se tenga un buen control en los gastos de operación los cuales incluyen los gastos de administración, financieros y de ventas. Es importante que la cooperativa elabore un plan a largo plazo, a fin de buscar la reactivación de dicha empresa. En un caso extremo es importante analizar cuidadosamente la conveniencia de vender cierta cantidad de tierra, a fin de hacerle frente a los compromisos financieros. Asimismo, es urgente la recuperación de las

cuentas por cobrar, específicamente la recuperación del dinero por concepto de ventas de maíz cuyo valor sobrepasa a los ₡800,000.00

- C Crear y hacer funcionar el comité de educación de la cooperativa, con el propósito de reducir significativamente el alto grado de analfabetismo, a través de un programa eficiente y de largo plazo.

**ANEXO A**  
**UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

---

---

**ANEXO B**  
**BALANCE**

---